

## メキシコのビジネスグループの進化と適応



## 序 章

# ビジネスグループ論

### はじめに

本書で取り上げるビジネスグループとは、公式・非公式の絆により恒常的に結びついた、法的には独立の複数企業の集合をさす。ビジネスグループのなかでもとくに、多角化した大規模ビジネスグループは、多くの発展途上国に共通してみられる企業の組織形態である。ビジネスグループの結合のなめを成すのは、多くの場合、家族である。創業者一族に連なる家族が所有経営支配し、多角的事業展開を遂げたビジネスグループが、発展途上国経済の成長の担い手として重要な役割を果たし、現在も各国経済において支配的な地位を占めていることは、先行研究において明らかにされている (Khanna and Yafeh [2007], *Developing Economies* [1993], 小池・星野編 [1993], 星野編 [2004], 星野・末廣編 [2006])。

発展途上国のビジネスグループは、企業の成長と進化をめぐる経営学や経済学の先行する議論では説明のつかない、多くの謎を我々に提示している。

第1に企業規模拡大にともなう所有と経営の分離が起きていない、あるいは、起きているようには見えないのはなぜかという謎である。パール＝ミーンズ (A. Berle and G. Means) は、アメリカにおいて、企業規模拡大にともなう株式所有の分散により所有と経営が分離し、大企業が俸給経営者支配へと転換する経緯を明らかにした (Berle and Means [1932])。またチャンドラー (A. D. Chandler Jr.) は、同じくアメリカにおいて、大量生産、大量流通、マネジメントへの投資などにより近代企業が成長する過程で、大規模かつ複雑化する事業を効率的に経営する必要から、階層制組織を備え専門知識をもつ

俸給経営者が経営する俸給経営者支配企業が大勢となったことを明らかにした。これらの研究から導き出された近代大企業における所有と経営の分離の命題（チャンドラー [1979: 15]）は、企業の成長と進化の道筋として研究者に広く受け入れられてきた。しかしこの命題は発展途上国のビジネスグループには今のところあてはまっていない。なぜ発展途上国のビジネスグループでは所有者による一元的経営支配が可能となっているのだろうか。

第2の謎は、発展途上国のビジネスグループが、経済グローバル化が進展する1980年代以降も存続あるいは成長を続けていることである。1980年代以降、発展途上国のビジネスグループをめぐる環境は、経済自由化の世界的な動きのなかで発展途上国の市場や生産者に対する保護が取り払われ、先進国企業との競争が激化したことから、それ以前と比べ格段に厳しくなった。それにもかかわらず、発展途上国のビジネスグループは成長・存続を続け、なかには多国籍企業への道を辿るものもある。厳しい競争環境のもとでなぜ成長・存続が可能なのか。

第3の謎は発展途上国のビジネスグループの多様性である。冒頭に述べた、恒常的な絆で結びついた複数企業の集合であるという共通点をもちながら、そのあり方は絆の性格、経営支配の構造、事業多角化の範囲などの点で、国ごとに多様であるし、同じ国のなかでもビジネスグループごとに多様である（Khanna and Yafeh [2007: 333], Granovetter [2005: 433-434]）。そのような多様性がなぜ生じたのであろうか。本書は、メキシコの上位20ビジネスグループを事例として取り上げ、ビジネスグループの生成、成長そして進化の過程を明らかにすることにより、これらの謎を解き明かそうと試みるものである。

ビジネスグループの多様なあり方を反映して、論者の問題関心の置きどころの違いによって、同じ事業体がビジネスグループと呼ばれたり、あるいはファミリービジネス、財閥、コングロマリットと呼ばれたりする。そこで第1節では、ビジネスグループとは何かについて概念整理を行いたい。第2節ではビジネスグループがなぜ、冒頭で述べたような特徴を保持しながら成長・存続を続けているのかについて先行研究の議論を紹介する。第3節では

先行研究の議論を踏まえて、本書の課題と仮説を提示し構成を述べる。

## 第1節 ビジネスグループとは何か

ビジネスグループとは何かを述べることは実は簡単なことではない。先行研究において定まった定義が存在するようにはみうけられないし、論者によりとらえ方が異なることが多いためである。1970年代という早い時期に発展途上国のビジネスグループの成長に注目し、中米ニカラグアの事例を分析したストラチャン (H. Strachan) は、ビジネスグループを「長期にわたり信頼・協力関係を築き上げた複数の個人や家族が支配する多角化した企業の集合」と定義する (Strachan [1976: 18])。冒頭で述べた定義、すなわち「公式・非公式の絆で恒常的に結びついた、法的に独立した企業の集合」は、社会学の視点からビジネスグループの研究サーベイを行ったグラノヴェッター (M. Granovetter) の定義で、彼はビジネスグループを非常に広くとらえている。本書ではこのグラノヴェッターの定義を採用している。発展途上国のビジネスグループの研究サーベイを行ったカンナ＝ヤフェ (T. Khanna and Y. Yafeh) は、定義ということばを使わずに、典型的な発展途上国のビジネスグループの特徴を、「複数の (しばしば未関連の) 産業において活動し、公式 (例えば株式所有)・非公式 (例えば家族) の恒常的な絆で結ばれた、法的に独立の複数企業から成る集団」と整理している (Khanna and Yafeh [2007: 331], かつこ内叙述は原文どおり)。また、末廣昭は、ファミリービジネス、財閥、ビジネスグループを次のように使い分ける。まずファミリービジネスを「特定の家族・同族が企業や事業体の所有と経営の双方を支配し、さらにそれらが生み出す果実を家族・同族成員の内部にとどめようとする経営形態」ととらえる。次に、ファミリービジネスの事業規模・範囲・構成が、巨大化し多角化しグループ化していったものを「財閥」ととらえる。そして巨大化し多角化しグループ化したという点で財閥と同様であるが、所有と経営を支配する主体が血

縁集団に限定されていない場合、そのグループを広く「ビジネスグループ」と呼ぶ（末廣 [1993: 27]）。つまり財閥はビジネスグループの下位概念に位置付けられる。

以上のように論者により定義やとらえ方が異なる要因として、第1に論者の問題関心の置きどころの違い、第2に念頭におくビジネスグループの実態の違いを挙げることができる。

社会学者のグラノヴェッターは、ビジネスグループのネットワークとアイデンティティに着目する。そのために、彼は戦後日本の企業系列もビジネスグループに含めている。多角化などの条件を定義に加えることで、ネットワークとアイデンティティの重要な事例が考察対象から抜け落ちないように、あえて広く定義すると述べている（Granovetter [2005: 429]）。経営学者のカナ＝ヤフェは、ビジネスグループの経営体としての機能や効率性に着目する。彼らは次節で述べるように、ビジネスグループが、未発達な市場制度の代替機能を果たすと考えるため、そのような機能によって促進される事業多角化を定義のなかに取り込んでいる。一方、ストラチャンと末廣の問題関心は、後発工業国の工業化の担い手の特徴と発展パターンである。それぞれが事例とするのは中米ニカラグアとタイである。ストラチャンの定義は、ニカラグアのビジネスグループの特徴、すなわち、多角化した複数の企業を率いる企業家が、長年にわたり培った信頼・協力関係を基盤に集結し、さらに大きな企業の集合を形成するという、同国のビジネスグループの特徴を反映している。一方、戦前期日本の財閥とタイの企業組織の類似性に着目する末廣は、財閥概念をタイの企業組織に適用する試みのなかからビジネスグループの定義を導き出している。末廣は財閥を日本社会に固有の企業組織とは考えず、先にあげた3つの条件を満たす限り普遍的な組織形態ととらえている<sup>(1)</sup>。

本書でグラノヴェッターのビジネスグループの定義を採用する理由は、ストラチャンのように家族の支配、末廣のように多角化をビジネスグループの定義に取り込むと、本書が事例とするメキシコの場合、重要な事例が考察対象から抜け落ちてしまうためである。前述のビジネスグループの定義あるいは



部分にあたる。家族支配ではない、あるいは事業多角化しないビジネスグループを考察対象に含めることの意義は、それらを家族支配のある、あるいは事業多角化したビジネスグループと対比させることで、家族支配、あるいは事業多角化の論理がより明白となる点にあると考える。なお、複数の非関連業種に多角化した企業の集合にコングロマリットがあり、ビジネスグループとコングロマリットが混同して使われる場合がある。グラノベッターは、コングロマリットを構成する企業が財務的な理由で短期的に売買されることなど、絆が恒常的でないという理由から、ビジネスグループには含めていない。本書でも同じ理由からビジネスグループとコングロマリットは異なるとの認識である。

## 第2節 発展途上国ビジネスグループの生成・成長・進化 ——先行研究レビュー——

発展途上国においてなぜ、家族による所有経営支配、多角的事業、寡占的市場支配を特徴とするビジネスグループが成長・存続を続けているのかという問題に対し、先行研究は2つのアプローチから究明を試みてきたといえる。第1のアプローチは、ビジネスグループの成長・存続の外的条件に着目するもの、第2のアプローチは、成長・存続の内的条件に着目するものである。第1のアプローチの重要論点としては、市場の失敗と、政策と政策の背後にある国家・企業関係をあげることができる。第2のアプローチの重要論点としては、ビジネスグループが有する経営資源と能力と、ビジネスグループの組織構造をあげることができる。組織構造はさらに経営組織と所有構造の2つの論点に分けることができる。2つのアプローチならびに5つの論点は論理的に関連し、補完関係にある。たとえばビジネスグループの成長・存続の外的条件は内的条件に影響を及ぼす。より具体的に述べれば、市場の失敗という外的条件は、ビジネスグループが保有する経営資源と能力に規定的影響



を及ぼす。一方、ビジネスグループの成長・存続の内的条件が外的条件に影響を及ぼすこともある。たとえば、ビジネスグループが保有する経営資源と能力が、政治的影響力となって政策に影響を及ぼすことがある。そのため先行研究は複数の論点にわたるものが多い。そのような場合は、論点ごとにそのつど紹介したい。

## 1. ビジネスグループの成長・存続の外的条件

### (1) 市場の失敗

1970年代という非常に早い時期に発展途上国のビジネスグループの成長に注目し、なぜ発展途上国の事業体が多角化した企業の集合を形成するのかを考察したのはレフ (N. H. Leff) であった。レフはビジネスグループを、市場の失敗に対するミクロの経済主体の組織面での対応と説明した。市場の失敗とは、次のような発展途上国に一般的な市場の特徴を指す。すなわち、不足する財、あるいは不完全にしか市場取引されない財が存在する、リスクや不確実性が高い、市場規模が小さく供給独占や需要独占が発生しやすい、などである。このような市場環境が、経済主体を、準レントの獲得や取引費用の削減、リスク分散やリスク削減をめざして、内部化や多角化、垂直統合化へと導いたとレフは指摘する (Leff [1978: 666-667])。レフの研究はメキシコのビジネスグループ研究にも影響を与えており、同じころ発表されたメキシコのビジネスグループのバイオニア的な研究である Cordero and Santín [1977] は、レフの説を用いてビジネスグループの形成要因を説明している<sup>(2)</sup>。

レフが提起した市場の失敗説をより精緻化したのがカンナ＝パレプ (T. Khanna and K. Palepu) である。カンナ＝パレプによれば、発展途上国における市場の失敗は、情報の不足、誤った規制、非効率な司法システムにより発生し、それらの問題が発生するのは、円滑な市場取引に必要なさまざまな制度に空隙が存在することによる。この場合の制度とは、製品・資本・労働の3つの市場、市場を規制するシステム、ならびに契約を守らせるメカニズム

をさす。制度の空隙は、たとえば製品市場では情報インフラや製品情報の収集・発信、資本市場では金融情報の収集・分析や市場監視、労働市場では経営者養成や雇用調整などの局面にみられる。これらの局面で市場と企業を仲介する制度が未発展なために、発展途上国においては、企業が資金、技術、経営能力など必要な投入要素を獲得する際のコストが高くなる。また、制度の未発展が、製品市場でのブランド・イメージを確立するコストや、海外共同事業のパートナーと契約を結ぶコストを高くする。発展途上国のビジネスグループはそのような制度を内部化することで競争優位を発揮していると指摘する (Khanna and Palepu [2000: 868])。

同じ市場の失敗説でもカンナ=パレプがレフと異なるのは、時期的にビジネスグループの形成期にあたる1970年代のレフの議論が、多角化したビジネスグループが形成される環境として市場の失敗をとらえるのに対し、ビジネスグループの成長後にあたる1990年代のカンナ=パレプの議論は、多角化したビジネスグループが優位を発揮できる環境として市場の失敗をとらえる点にある。彼らは市場が失敗する環境、すなわち、製品・資本・労働市場が機能せず、規制が厳しく、契約履行が困難な環境においては、ビジネスグループのブランド、内部資金、信用に裏打ちされた資金調達力、経営者の養成能力、人材プール、雇用調整能力、政府との交渉経験、評判などが、競争上の優位と新規事業の機会をもたらすと指摘する (Khanna and Palepu [1997: 41-48])。内部化した制度を源泉とする以上のような競争優位の諸要素は、後述する、ビジネスグループの内的条件に着目する研究において、成長・存続の要因として指摘される経営資源と能力と重なる。その意味で市場の失敗とビジネスグループの経営資源と能力は分かちがたく結びついているといえる。

カンナ=パレプの議論の問題点は、制度環境の変化とビジネスグループの存続の関係が必ずしも明らかでない点である。制度の空隙は経済成長と経済グローバル化の競争圧力により次第に狭まると予想される。それにもかかわらずビジネスグループが存続を続けているとすれば、制度の空隙が未だに存

在するか、存続を説明する別の要因が存在することになる。ちなみに、カナ＝パレプはインドとチリの事例の実証分析により、規制緩和以降の最大手のビジネスグループは、予想に反して制度の内部化を強化しているという結果を得、そこから、制度の発展が遅れている可能性を示唆する (Khanna and Palepu [1999])。また、彼らの議論の限界は、発展途上国生まれの多国籍企業が増加し、先進国多国籍企業と、制度の発展した先進国市場で競争する状況をうまく説明できない点である。この状況は、発展途上国ビジネスグループの競争優位が、内部化した制度以外の要因からも生じていることを示唆するものといえる。

## (2) 政策と国家・企業関係

発展途上国に特有の政策、あるいは政策の背後にある国家・企業関係が、ビジネスグループの生成・成長・存続の重要な要因となっているとの説は、さまざまな立場の研究者により指摘されている。

ラテンアメリカを研究のフィールドとする政治学者のシュネイダー (B. R. Schneider) は、ビジネスグループが国ごとに多様である要因として、政府の政策の違いをあげる。彼はラテンアメリカのビジネスグループの規模が東アジアのそれと比較して小さいと指摘し、その理由として、工業化政策とビジネスグループ優遇策の違いをあげる。すなわち、第1に、輸出工業化政策を採用した東アジアでは、ビジネスグループは市場規模の制約を受けずに成長できたのに対し、輸入代替工業化政策を採用したラテンアメリカでは国内市場規模の制約を受けたこと、第2に、A・アムステンの説 (Amsden [2001: 225]) を引用して、所得格差が大きいラテンアメリカでは、たとえば韓国で実施されたような特定企業に資金を集中する政策は正当性を欠いたために採用できず、その結果、公企業と多国籍企業の活動領域が拡大したこと、この2つの要因により、東アジアとラテンアメリカでビジネスグループの規模の違いが生じたと説明する。政策の違いにより多様性が生じるもうひとつの局面としてシュネイダーが重視するのが、多角化の範囲である。政府は公企業

や外資系企業の活動範囲を決定する権限を有する。そのためそれぞれの活動領域をどう設定するかで、ビジネスグループの活動領域が影響を受ける。ビジネスグループの多角化を直接的に促した政策としてシュネイダーが指摘するのが、特定産業の育成政策、外資の参入制限政策、公企業民営化政策であった (Schneider [2009: 182-190])。

発展途上国の多角化したビジネスグループに有利に働く政策として、貿易・投資の流れを非対称にする政策の重要性を指摘するのは、企業の成長戦略を経営資源・能力から解き明かすリソース・ベース論 (Resource Based View, 以下 RBV 論) の立場を採る M・F・ギジェン (M. F. Guillén) である。ギジェンは、後発工業国のビジネスグループの成長は、多角化で培った能力と、国内外で入手可能な経営資源の結合により新産業へ参入することにより実現すると考える。もし政策によって、特定の企業にとり内外の経営資源の結合が有利となる場合には、当該企業は経営資源を結合させて繰り返し新産業へ参入することで、能力を培うことが可能となる。企業としてギジェンは政府系企業、外資系企業、民間企業の3種を想定する。輸入・対内投資と輸出・対外投資をともに抑制する政策では、経済が停滞し事業多角化の機会自体が減じる。反対にともに促進する政策では外資系企業が有利となり、民間企業による経営資源結合の優位がなくなる。民間企業が多角化の能力を蓄積でき、内外の経営資源を結合しやすい環境は、輸出・対外投資を促進し、輸入・対内投資を抑制する政策により、あるいは輸出・対外投資を抑制し、輸入・対内投資を促進する政策によって作り出されると指摘する。その理由として前者では外資系企業の活動が抑制されるため、後者では外資系企業が民間企業との協力を指向するためと説明する。ギジェンは政策とビジネスグループの成長の関係を示す事例として、前者については韓国の現代グループ、後者についてはアルゼンチンのペレス・コンパック (Pérez Compac) の事例を紹介している (Guillén [2000: 366-368])。

以上のギジェンの説に対する疑問としては、後者の場合、すなわち輸入・対内投資を促進する政策が採られた場合、外資系企業が民間企業との協力を

指向するとは限らないという点がある。協力を指向するとすれば、それは輸入・対内投資を促進する政策よりも、それを補完する、たとえばシュナイダーが指摘するように、特定産業の育成政策や外資の参入制限政策、公企業民営化政策などの政策の役割が大きいのではないかと考えられる。この点を意識してか、その後に発表されたコックとの共著論文 (Kock and Guillén [2001]) で、ギジェンは後発工業国企業を能力形成に導く環境を、貿易・投資の流れを非対称にする政策から、より単純に保護主義に変えている。保護主義として具体的に示されるのは、第1に新産業に対する公式の保護主義的政策で、関税、投資制限、補助金支給などの明示的なものと、外国人に対する政治的差別や製品規制など非明示的なものが指摘される。第2に広範な腐敗も、経済活動全般の参入のハードルを高くするという意味で保護主義として理解される。保護主義があつて初めて発展途上国企業のビジネスグループの能力の形成が進むとコック＝ギジェンは主張する (Kock and Guillén [2001: 94])。どのような能力が形成されるかについては、ビジネスグループの経営資源・能力に関する先行研究の部分で再び触れる。

国内企業家の利益を反映した政策が、とくに政治が不安定な発展途上国において採用されやすい理由を、メキシコを研究のフィールドとする経済史家のヘイバー＝マウラー＝ラソ (S. Haber, N. Maurer and A. Razo) は、産業組織論の経済的垂直統合からアイデアを借りて、垂直的政治統合 (vertical political integration) という独自の概念によって説明している。それによれば、企業家に投資してもらわなければ、経済成長は実現せず、政府の税収も減る。そのために政府は企業家を投資に誘うが、企業家にとっては政治が不安定な環境においては、政府の誘いで投資した後に政府が約束を守るか定かではない。この状況をヘイバーらはコミットメント問題と呼ぶ。先進国においては、この問題は政府の権限を制限することで解決されてきた。しかし発展途上国にみられるように、政府の権限を制限できない場合には、垂直的政治統合がコミットメント問題の解決策となった。経済活動においては、情報の非対称性や機会主義の発生によって市場取引のコストが内部化のコストを上回る時、

垂直的統合が選択される。それと同じように、垂直的政治統合では、企業家はコミットメント問題の発生を押さえるために政府にレントの分け前を配分し、政府は企業家に投資してもらうために恩恵を与えるという共生関係が形成される。このような体制をヘイバーらはクローニー資本主義と呼んでいる (Haber et al. [2002: 28-36])。

企業の所有構造と、国家・企業関係の関連を論じているのは、モルク＝ウォルフエンソン＝イエン (R. Morck, D. Wolfenzon and B. Yeung) である。彼らが狙上にあげるのは発展途上国のビジネスグループに一般的なピラミッド型支配構造である。エントレンチという概念を用い、富裕家族が支配するビジネスグループが国の富の大きな部分を専有し続けるメカニズムとその弊害を説いている。エントレンチとはエージェンシー理論から派生した概念で、コーポレート・ガバナンス改革の圧力に抗する経営者の抵抗力、あるいは経営権の強固さを意味し、もともとは専門経営者企業の専門経営者に対して用いられたものであった。エントレンチメントは2つのレベルで発生する。ひとつは企業レベルの経営のエントレンチメントで、それを可能にするのがピラミッド型支配構造である。その詳細は後述のビジネスグループの所有構造に関する先行研究の部分で述べる。国家・企業関係と関わるのは、国レベルの経済のエントレンチメントと彼らが名付けるものである。ビジネスグループの所有・経営支配に裏付けされた政治的影響力により、富裕家族は存続に好都合な制度を制定することが可能となると指摘する。経済のエントレンチとは、それによって富裕家族へ企業資産の支配権が集中し、国レベルでの資源配分のゆがみ、革新の遅れが発生し、低成長が持続する状況を指す。彼らは、エントレンチメントが貿易・投資の自由化を特徴とする経済グローバル化の環境では成立しにくいと考える。その理由として、支配的企業の独占力の保持や破壊的革新の抑制が難しくなること、政府の政策的自由度が制約されること、内外からの制度改革の圧力が強まることなどをあげる (Morck et al. [2005: 695-699, 708])。

筆者は経済グローバル化がエントレンチメントを難しくしているとするモ

ルクらの指摘に疑問をもっている。経済グローバル化後も、ビジネスグループが国の富の大きな部分を占有する状況に大きな変化はないためである(Fernández and Hogenboom eds. [2007])。政府の政策的自由度の制約や、制度改革の圧力がそれほど大きくないか、制約や圧力があつたとしてもビジネスグループの存続を脅かすほどではないか、あるいは存続を説明する別の要因が存在するか、等々いくつかの理由が考えられる。存続を説明する別の要因として、次に、ビジネスグループの内的条件、主要な論点としては経営資源・能力、経営組織、所有構造に着目する先行研究を紹介したい。

## 2. ビジネスグループの成長・存続の内的条件

### (1) 経営資源と能力

以下に紹介する先行研究は、ビジネスグループが成長の過程で蓄積した経営資源や能力<sup>3)</sup>に着目し、そこに成長・存続の理由を求めるものである。

ビジネスグループの経営資源に着目する議論のルーツをたどると、ペンローズの企業成長論(Penrose [1959])に行きあたる。ペンローズは企業を、経営管理の枠組のもとに組織化された、利用可能な経営資源のプールおよび束であり、企業の成長や多角化は、企業内部に蓄積された未利用の経営資源や経営的サービスの利用の結果生じると考えた。

ペンローズの議論は、保有する固有の経営資源から企業成長を説明するリソース・ベース論(RBV)へと引き継がれた。RBV論の立場から発展途上国のビジネスグループの技術能力を論じたのはアムスデン=曳野(Amsden and Hikino [1994])である。アムスデン=曳野は、アジアやラテンアメリカのビジネスグループの能力の特徴として、プロジェクト遂行能力(project execution capability)が優れている点をあげる。後発工業化過程は、先進国からの技術移転の過程でもあった。アムスデン=曳野によれば、企業の技術能力はプロジェクト遂行能力、生産能力、革新能力の3つのタイプに分類できるが、このうち発展途上国のビジネスグループが優れているのが、新事業への参入

を繰り返すことで培われたプロジェクト遂行能力であった。ビジネスグループは、この能力を事業多角化に繰り返し用いることで、成長を遂げてきた。アムスデン＝曳野は韓国の財閥（チェボル）の事例によって、プロジェクト執行能力と事業多角化の関係を明らかにしている。

ビジネスグループの成長の環境として保護主義による先進国企業との競争からの隔離の重要性を説いた前述のコック＝ギジェンは、発展途上国のビジネスグループの能力の形成段階を第1段階、第2段階、第3段階の3つに分け、第2段階において重要となる能力のなかに、アムスデン＝曳野の提起するプロジェクト遂行能力を含めている。コック＝ギジェンの議論の特徴は、発展途上国のビジネスグループの経営資源と能力は、ビジネスグループの成長と環境の変化にともない、以下に述べるように、段階ごとに変化すると考える点である。

第1段階は発展途上国の工業化の初期段階、ならびにビジネスグループの事業の立ち上げ段階にあたる。保護体制が前提とされ、その下で事業活動を開始する企業家・企業は、必要な生産要素として国外で技術や経営ノウハウ、国内で労働力、市場、情報などを取得せねばならない。事業立ち上げが可能なのは、国内外の生産要素へのコンタクトの能力をもつ企業家である。コンタクト能力は範囲の経済が効き、売買不能なため、所有者はこの能力を多角化に用いようとする。多角化する事業は相互に関連する必要がないため、非関連業種への多角化と緩やかなグループ構造が採用されやすい。

第2段階では、保護体制は維持されるが、国内企業間の競争が発生し、それにつれて必要とされる能力の重点が変化する。コンタクト能力より、プロジェクト遂行能力や大量生産のための一般的な能力、市場の失敗に対応する能力、家族の紐帯などを情報・経営資源の統制に利用する能力などの重要性が高まる。この段階ではプロジェクト遂行能力、政府の規制や要求によって、ビジネスグループは非関連多角化へ向かう傾向が強いが、同時に、大量生産の技能や内部労働市場の効率的な利用のために、多角化に際して事業間のより大きな関連性が求められるようになる。



第3段階は、多角化したビジネスグループが多様な市場や多数の国外の標準化された技術に触れることで、全般的な技能水準を高める段階にあたる。能力の向上により高度な革新への挑戦が可能となる。第3段階では製品技術、製造技術に関連した能力の重要性が高まる。この段階では事業連関の必要が非常に大きくなる (Kock and Guillén [2001: 97-102])。

以上のような能力の変化に応じて、ビジネスグループの経営組織も変化するとコック＝ギジェンは指摘するが、この点は後述する。以上の議論に対する批判としては以下の2点があげられる。第1に考察対象期間である。コック＝ギジェンが事例として想定しているのは韓国の現代グループとアルゼンチンのテチント・グループ (Techint) である。それに規定されてか、考察対象期間が短く能力形成の第1段階は1960年代である。つまり両国が重化学工業化段階に入る時期にあたる。第2段階は両ビジネスグループがプロジェクト遂行能力により非関連多角化を推進した1970年代～1980年代初頭、第3段階は1980年代後半～1990年代となる (Kock and Guillén [2001: 108])。ビジネスグループの能力形成の開始期を辿るには、さらに時代を遡る必要があるのではないか。少なくともメキシコの場合は、19世紀末まで遡る必要があると筆者は考えている。第2にビジネスグループが非関連多角化を選択する必然性を強調しすぎていないかという点である。産業によっては、たとえば技術的に成熟した産業では、第2段階に、コック＝ギジェンが第3段階の特徴と考える製品技術、製造技術に関連する能力を蓄積し、専門化を選択する場合も考えられる。いずれにしても、発展途上国のビジネスグループの経営資源と能力が成長と環境に応じて変化するとの指摘は説得的であり、本書でもこの視点を採用している。

コック＝ギジェンに対する第2の批判点に関連して、発展途上国企業の技術革新能力がどのように形成されるかについては、エルンスト＝マイテルカ＝ガニアトス (D. Ernst, L. Mytelka and T. Ganiatsos) の議論が参考になる。エルンスト＝マイテルカ＝ガニアトスは一般論として論じているが、発展途上国企業の実態から考えて、この一般論があてはまるのはビジネスグループで

あろう。彼らは技術革新の過程を、生産連鎖のあらゆる段階にかかわる経済主体間の、無数の恒常的な相互作用における学習過程と特徴づける。技術知識は公開された知識にもとづく技術と、暗黙の企業特種的な技術の2つから構成されるが、後者を技術能力と定義し、技術の吸収と普及のための要件と考え、学習過程において形成されるとする。技術能力は生産、投資、小さな改良、戦略的マーケティング、リンケージ、大規模な改良の6つの能力に分類できる。また、企業の技術革新戦略には追いつき戦略 (catching-up)、横並び戦略 (keeping up)、先頭戦略 (getting ahead) の3つのアプローチがある。企業がどの能力を習得する必要があるかは、おおむね本国経済の発展段階に対応するとともに、企業の技術革新戦略に依存すると指摘する (Ernst et al. [1998: 18])。エルンストらの議論の特徴は、技術革新における学習過程を重視する点と、技術能力のなかに戦略的マーケティングとリンケージの能力を含めた点にあった。

ビジネスグループが保有する経営資源と能力がどのようなものであるかについては、発展途上国多国籍企業論においても検討されている。1980年代以降、発展途上国生まれの多国籍企業が数を増しているが、その多くはビジネスグループである。発展途上国多国籍企業の競争優位の拠り所として、成長過程において蓄積された能力の重要性を指摘するのは、Wells [1981, 1983] と Lall et al. [1983] である。

ウェルズ (L. T. Wells Jr.) は発展途上国企業の海外直接投資の主要な特徴として、工業化が同程度以下の近隣諸国を投資先とすることから、発展途上国と先進国の市場条件の違いに着目し、自国市場の条件に合わせた独自の革新が企業特種的な優位となって投資先で競争力を発揮すると考えた。ウェルズは競争優位の3つの源泉として、(1)先進国から移転され自国の条件にあわせ小規模生産仕様に改良された技術、(2)自国の生産要素条件や需要にあわせた投入財や製品の開発能力、(3)自国市場で培った市場へのアクセスの能力、の3つを指摘する。ただしこのような競争優位は投資先国企業により学習が可能であるため長続きしないと考えた (Wells [1981]、とくに第3章~第4章)。

ラル (S. Lall) は、ウェルズが主張する小規模生産仕様に合わせた技術改良による市場条件への適応という主張は自明ではないと批判した。ラルは、技術特性自体に競争優位をみるウェルズに対し、競争優位の源泉は局限性 (localization) と不可逆性を特徴とする技術変化のあり方にあると主張した。すなわち、本来技術は幅をもち、技術変化はその幅の特定の地点で、環境条件に適合的な形で起こり、さらにその技術変化を組み込んで産業システムが形成される。そのため技術変化は、先進国企業が技術進歩を後戻りさせることが困難であるという意味で、不可逆的である。そのことが競争優位の源泉となりうるとラルは指摘する。このような考え方にもとづき、ラルは発展途上国企業の先進国企業に対する競争優位は、(1)技術知識が先進国とは完全に異なった技術群の周辺に局限され、しかも発展途上国の要素価格や品質条件に適合している、(2)発展途上国に独特な、あるいは発展途上国の条件にあった製品が生産できる、(3)技術革新により先進国で使われている技術より小規模で効率的な技術を提供できる、(4)多様な顧客や新しい需要に応えることができる、(5)政府、気候、文化など発展途上国に特有の環境においてもよく活動できる、などの条件を満たすことで生まれると述べる。さらに競争優位を補強する2つの要素として、自国における安価な熟練労働力へのアクセスと「コングロマリット」の資金、経営、技術面での優位をあげる (Lall et al. [1983: 4-6])。「コングロマリット」の優位は、多国籍企業化する発展途上国企業の多くが、多角化したビジネスグループかその傘下企業であることを踏まえての指摘であった。ウェルズに対するラルの新しさは、競争優位の源泉を技術特性自体ではなく技術変化の局限性と不可逆性に求めることで、革新の多様性と発展途上国企業の競争優位の持続性を示したことだった。競争優位の源泉に関するウェルズとラルの考え方は、その後現れた発展途上国多国籍企業論 (United Nations [1993], Beausang [2003], Grosse and Mezquita [2007]) に引き継がれている。

発展途上国多国籍企業に関して、マシューズ (J. A. Mathews) は1990年代の新しい傾向として、次のような点を指摘している。すなわち、1990年代に

現れた発展途上国多国籍企業には、(1)非常に急速に国際化を遂げていること、(2)狭い意味での技術革新によらずグローバル化の環境に適合した組織革新によって国際化を達成していること、(3)後発 (latecomer) と周辺 (peripheral) の利益を享受するという意味で戦略の革新を行っていること、などの3つの特徴があり、グローバル化の新しい環境に適応した、それまでとは異なる多国籍企業が出現していると主張する。新種の多国籍企業は、リンケージ (Linkage)、すなわち自らと他企業の経営資源の結合と、レバレッジ、すなわち結合による利益の拡大 (Leverage)、リンケージとレバレッジの繰り返しによる学習 (Learning) を競争優位としており、この3つに依拠した国際化は、企業間結合の網の目の形成が世界的規模で進む経済グローバル化の時代に適合的な戦略であると指摘する (Mathews [2006: 18-20])。マシューズもリンケージと学習の能力を重視する点でエルンストラと同様である。学習に関して新しい点は、学習能力は国際化の過程で習得されるとする点であった。ちなみにマシューズは、企業の海外直接投資を、企業独自の所有資源 (Ownership)、投資先の立地 (Location)、内部化 (Internalization) の3つの優位から説明するダニング (J. H. Dunning) のOLIアプローチ (Dunning [1997]) に対置して、独自の分析枠組をLLLアプローチとして提起している。以上のマシューズの指摘は、コック＝ギジェンが提起する、成長の第3段階におけるビジネスグループの経営資源・能力の内容を補強する議論であるといえる。

以上の先行研究は、主にビジネスグループの経営資源・能力の特徴に焦点をあてるものだが、支配株主の側の主体的な努力という別の角度から、経営資源・能力の形成に焦点をあてているのは末廣昭である。末廣はタイの事例を念頭におきながら、発展途上国の創業者一族が経営支配するビジネスグループ (以下ファミリービジネス) の発展を説明する独自の論理として経営的臨界点の引き上げ論を提起している。

それによれば、発展途上国のファミリービジネスは事業規模を巨大化させ、事業範囲を多角化させていく過程で3つの経営資源の制約に突きあたる。第1に資金の制約、第2に経営人材の制約、第3に技術・知識の制約である。

末廣はこれらの制約を一括して経営的臨界点と呼んでいる。臨界点とは、物質が本来の性質を変えてしまう境界点を指す。ファミリービジネスの成長は、自らの主体的努力や外部環境への対応を通じて、この経営的臨界点を引き上げることで達成されてきたという。たとえば、資金の制約については金融市場や資本市場における外部資金調達拡大、人材の制約については教育・訓練による支配家族の経営能力の引き上げと専門俸給経営者の登用、技術・知識の制約については外国企業との合併事業などである（末廣 [2006: 20]）。経済グローバル化後もビジネスグループが存続するのは、この経営的臨界点の引き上げの努力が今もって続き、それが効果を発揮しているということになる。

経営的臨界点の引き上げと関連したファミリービジネス研究における1990年代の新しい流れとして、企業経営の実務的な要請に応えることを目的とした研究が盛んになっていることがある。この流れをくむ研究のなかで重要と考えられるのが Gersick et al. [1997] である。その特徴は、事業、家族、所有という、固有の規範と発展の時間軸をもつ3つのサブ・システムから成るファミリービジネス発展モデルを想定し、異なった発展段階にある3つの軸の組み合わせという観点からファミリービジネスの直面する課題をとらえ、課題解決の処方箋を探ろうとする点にある。実務的な要請に応えることをめざした研究であるために、処方箋は、たとえば家族会議の設置、経営者候補のキャリアパス・プランの作成など具体的である。興味深い点は、処方箋に示されるような動きが現実には起きている点である。処方箋が先か、ファミリービジネスの現実の動きが先かは明らかでないが、両者が相互に影響を及ぼしあうなかで、ひとつの方向性をもつ変化が生じている。

## (2) 組織構造

ビジネスグループの成長・存続の内的条件として、経営資源・能力とならび重要なのが、組織構造である。それは、経営資源・能力を蓄積し、多角化、大規模化する事業を運営するためには、それに対応した組織構造が不可欠と

なるためである。ビジネスグループの組織構造には2つの機能が求められる。ひとつが効率的な経営、もうひとつが所有者による経営支配である。前者をビジネスグループの経営組織としての側面、後者を所有構造としての側面ととらえ、それぞれについての先行研究の議論を紹介する。

### ①経営組織

ビジネスグループの経営組織に関して解明すべき点として2つの点をあげることができる。第1になぜ単体の企業ではなく、複数の独立企業の集合として組織されているのか、第2にそのような経営組織が効率的であるのかという点である。

第1の点について、モルク＝ウォルフエンソン＝イェンの見方は、複数企業を設立し所有構造を階層的にすることで、支配株主による議決権支配のコストを節約するためというものである。この点については次の所有構造の部分で詳しく述べる。末廣はビジネスグループが単体企業の規模を拡大するだけでなく、次々と傘下企業の数を増やしてグループ化する理由として、節税対策をあげる。すなわち、支配株主が、個人所得税その他の形で流出する利益をさまざまな名目で企業内にとどめようとするためと説明する（末廣[1993: 51]）。メキシコの中規模ファミリービジネスの事例を分析した文化人類学者のロムニッツ＝ペレス・リサウルは相続対策をあげる。ファミリービジネスが事業を単一の大企業ではなく複数の中小企業に分ける理由として、事業を分割しやすくし相続に際して家族内の紛争を避けるためと説明する。その背景には家族の調和を事業の発展より重視するイデオロギーがあると指摘する（Lomnitz and Pérez-Lizaur [1987: 124]）。以上の説はいずれも、複数企業を設立する理由が、ビジネスグループの支配株主（その多くが家族）の利益と密接に関わっているとする点で共通している。

第2の点について、前述のコック＝ギジェンは、ビジネスグループが経営資源・能力の形成に対応して、それに適合的な経営組織を作り上げることで効率的な経営を行っているという見方をとる。彼らによれば、先進諸国の多角化した企業は、多数事業部型、すなわちM型構造（multidivisional structure、

M-form)か、集権的M型構造 (centralized M-form)の経営組織を採用している。M型構造とは、組織全体の企画、調整、資金配分を行う本社と、業務決定を行う事業部へと職能が分離した経営組織、集権的M型構造とは、M型構造のように職能は分離しているが、事業相互間の調整が必要なために本社による事業部への介入の度合いがM型構造より大きい経営組織をさす。ビジネスグループの第1段階の多角化は、企業家のコンタクト能力によるため、事業相互の関連がなく調整が不要であり、また、内部資本市場も形成されていない。そのため集権的M型あるいはM型構造の必要がなく、経営組織は企業家を介した緩やかな事業の繋がりとなる。それが第2段階、第3段階になると、集権的M型構造やM型構造の形成が進むというのが、彼らの指摘である。すなわち、第2段階では組織構造の下位のレベルに能力が形成されるようになる。たとえばプロジェクト遂行能力は事業を立ち上げる人々に属する。加えて内部資本市場も形成される。そのためこの段階では本社による集権的な統制が必要となり、集権的M型構造やM型構造が形成される。さらに第3段階になると、製品・製造技術能力の形成にともなう事業連関の必要や、内部資本市場の効率的な運営の必要から、集権的M型構造やM型構造の必要性がさらに高まると指摘する (Kock and Guillén [2001: 97-102])。コック=ギジュンは、とくに第2段階以降の集権的M型構造あるいはM型構造の形成を、ビジネスグループの成長と存続の重要な要因とみているといえる。

ところで、発展途上国のビジネスグループは頂点に持株会社をおき、その下にピラミッド型に事業会社を配置する場合が多い。持株会社とM型構造の関係をどう理解すればよいのだろうか。ウィリアムソン (O. Williamson) は持株会社を緩い形の事業部制ととらえた。特徴として、緩い管理構造と、事業部の高度の自律性の享受を指摘し、この特徴をもつ限り、事業部制を採用していても実質的には持株会社であるとみなした。一方でウィリアムソンはM型構造における本社による事業部の戦略的統制の手段として、インセンティブの供与、内部監査、高収益事業への資金配分を指摘している (ウィ

リアムソン [1980: 230-231])。つまり、これらの手段で事業部を統制している場合、持株会社でも実質的にはM型構造の本社であるとみなすことができる。コック＝ギジェンも持株会社の重要な機能を内部資本市場の統制とみており、持株会社をM型構造の本社とみなしている (Kock and Guillén [2001: 103])。

## ②所有構造

ビジネスグループの成長・存続の要因を所有構造に求めるのが、ピラミッド型支配構造に着目する研究である。

ピラミッド型支配構造とは、ビジネスグループ傘下の上場企業の株式の所有構造をピラミッド型に階層的に重ね、頂上企業の株式を支配株主が所有するというビジネスグループに一般的な、所有・経営支配の構造をさす。これにより傘下企業への出資比率を、議決権支配に必要な最低限の比率まで下げることによって、支配株主は出資額を大幅に上回る企業資産の経営支配が可能となる。この問題に着目したのは、コーポレート・ガバナンス論の研究者たちであった。コーポレート・ガバナンス論においてこの構造が問題視されるのは、トンネリングの名称で総称される小株主の搾取が発生する可能性があるためである。そのことが注目される契機となったのは1997年のアジア通貨危機であった。この時に世銀IMFは、過剰債務を抱え込んだビジネスグループが危機の原因のひとつであるとの見方をとったため、危機後、アジアのビジネスグループの所有構造とコーポレート・ガバナンス問題の分析が進んだ (Claessens et al. [1999a, 1999b])。またラポルタ＝ロベス＝デ＝シラネス＝シュレイファーは、世界の27カ国・地域の大企業各20社、合計540社の株式所有構造の分析を行い、家族支配企業が発展途上国のみならず、アメリカ、イギリス、日本を除く先進国にも広く存在すること、家族による支配を可能にしているのがピラミッド型支配構造であることを明らかにしている (La Porta et al. [1999])。

ピラミッド型支配構造をビジネスグループ存続のカギとみるのが、前述のモルク＝ウォルフエンソン＝イエンである。モルクらによれば、アメリカ、



イギリスを例外として、世界の国々では富裕家族に支配されたビジネスグループが、国の富の大きな部分を占有する状況が散見される。それは富裕家族が、複数の上場企業を含む傘下企業の株式の所有構造をピラミッド型に配置することにより可能となっている。それによって少額の投資で投資額を大幅に上回る企業資産の支配が可能となり、富裕家族の経営支配は持続的となる。しかも専門経営者支配企業には株価の下落・企業買収により経営者が退出する可能性が存在するが、富裕家族の経営支配にはそれがないという点で、エントレンチメントが専門経営者支配企業より堅固といえる。ビジネスグループの経営のエントレンチの弊害としては、トンネリングや非効率な経営資源配分、シュンペーター的意味での破壊的革新の抑制などがあげられる (Morck et al. [2005: 675-679])。

モルク＝ウォルフエンソン＝イェンの主張に対し、カンナ＝ヤフェは次のように批判している。第1にモルクらはビジネスグループの一面を強調しすぎるという点である。ビジネスグループのあり方は多様である。そのためビジネスグループの評価は国により、ビジネスグループにより、あるいは時期によって変わりうる。未発達な制度を補完する肯定的役割を果たすこともあるが、レントシーキングや独占力によって社会的厚生を悪化させることもある、というのがカンナらの主張である (Khanna and Yafeh [2007: 333-334])。加えて、ピラミッド型支配構造が実際にトンネリングを引き起こしているのか、さらに、ピラミッド型支配構造が実際に成立していてもトンネリングを抑制する別のメカニズムが働いているのではないかと疑問を呈している (Khanna and Yafeh [2007: 343-346])。後者に関しては、前述したようなビジネスグループの経営資源・能力や経営組織の特徴を鑑みれば、非効率な経営資源配分や革新の抑制が常に起きるとは考えられないこと、レントシーキングはビジネスグループが構築した評判、ブランドなどの経営資源を毀損する行為であり、そのことがレントシーキングの抑制に作用する可能性があることが指摘できる。この点については、評判効果がエージェンシー問題の発生を抑制するとする Gomes [2000] の研究がある。

ところで、先進国のなかでも国によってピラミッド型支配構造が多くみられる国とあまりみられない国が存在する。この点に関しては法体系の違いから説明するコーポレート・ガバナンス論の議論がある。小株主保護や法の実効性の実効性について、La Porta et al. [1997] は、法体系の違いにより小株主保護の実効性の程度が異なり、それに対応して資本市場の発展の度合いが異なることを、49カ国のデータの実証分析から導き出している。小株主の保護が強固なのは、コモン・ロー系の国々（主にイギリスとその旧植民地）で、反対に最も弱いのがフランス法系の国々（発展途上国では主に中東諸国とラテンアメリカ諸国）、両者の中間がドイツ法系（同じく東アジア諸国）とスカンジナビア法系の国々であった。この議論をさらに発展させて、Johnson et al. [2000] は、小株主搾取（トンネリング）に対するコモン・ローとフランス法の司法判断の違いを分析し、経営者の注意義務と忠実義務の基準や、義務違反の証明責任の所在などを根拠に、フランス法はコモン・ローよりトンネリングに寛容であると結論づけている。

同様の指摘は、経営史の立場の研究からもなされている。ファミリービジネスの研究サーベイを行ったコーリは、世界におけるファミリービジネスの地理的分布を規定する要因のひとつとして法制度の違いを指摘する（Colli [2003: 35-38]）。この場合の法制度とは、とくに相続制度と会社制度ならびに、相続制度を前提として考案された家族による企業の所有・経営支配を可能にする持株会社や議決権信託などのさまざまな制度や仕組みをさす。コーリは西ヨーロッパ諸国においては、これらの制度が家族により所有・経営支配された企業の存続の条件となったと述べている。

### 第3節 本書の課題

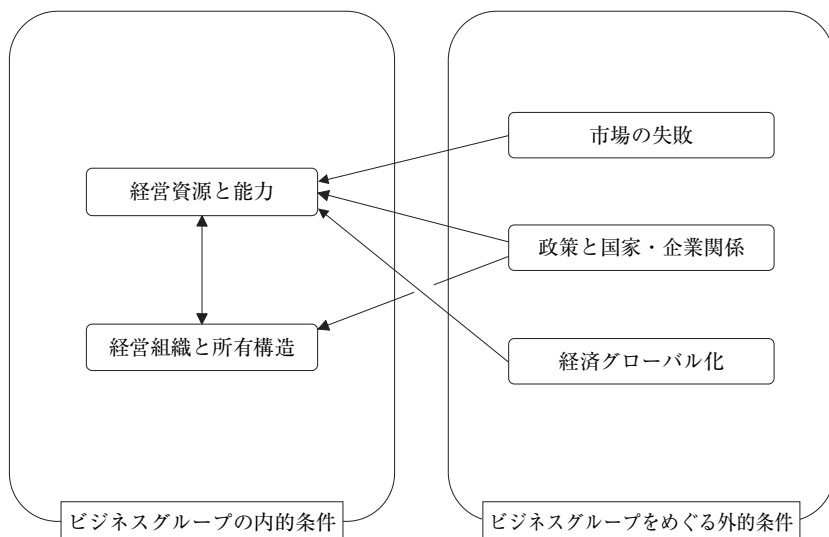
#### 1. 本書の分析枠組

以上、発展途上国におけるビジネスグループの成長・存続の要因に関する先行研究の議論を、4つの論点（組織構造を2つに数えれば5つ）に整理して紹介したが、この作業から、先行研究が成長・存続の要因として指摘する論点は、相互に排除しあうものでなく、関連し、補完性をもつことが明らかになる。たとえば市場の失敗は、ビジネスグループの経営資源と能力のあり方を規定する。一方、ビジネスグループの経営資源と能力は、ビジネスグループの政治的影響力を高め、政策のあり方に影響を及ぼすことがある。反対に、政策はビジネスグループの経営資源と能力の形成を誘引する役割を果たし、組織構造のあり方にも影響を及ぼす。さらに、経営資源・能力と組織構造は相互に影響を及ぼしあいながら進化する。このことは、ビジネスグループの成長・存続を説明するためには、相互に関連し、補完しあう4つの論点の全体を視野に入れて分析する必要があることを示している。以上の関係を図示すれば、図序-2のようになる。なお図の矢印は影響力の方向性を示す。そこで本書では、図で示した相互に関連し補完しあう4つの論点全体を、ビジネスグループの成長・存続の要因を考える際の分析枠組に取り入れる。

図には成長・存続の外的条件として、先行研究のサーベイには登場しなかった「経済グローバル化」が加えられている。その理由は、市場の失敗や、政策と国家・企業関係では説明できない現象が生じており、そのような現象を説明する要因として「経済グローバル化」を成長・存続の外的条件として加える必要があると筆者が考えるためである。

そのような現象として、第1に、発展途上国多国籍企業が増加し、先進国多国籍企業と同じ制度環境、とくに制度の発展がより進んだ先進国市場で競争するという経済グローバル化後の新しい現象がある。これとの関連で、企

図序－2 発展途上国ビジネスグループの生成・成長・進化の分析枠組



(出所) 筆者作成。

(注) 矢印は影響力の方向性を示す。

業活動が国際化するにつれ、政策と国家・企業関係の影響が及ぶ範囲が徐々に狭まりつつあるということがある。そこで市場の失敗でも、政策と国家・企業関係でもない、この現象を説明する要因が必要となる。そのような要因として経済グローバル化を提起したい。

前節で紹介したようにマシューズは、経済グローバル化の過程においてビジネスグループは新しい能力を獲得したと論じた。本書では、経済グローバル化がビジネスグループに新しい事業機会と能力獲得の機会を提供したと考える。そのため、図序－2の分析枠組では、「経済グローバル化」から「経営資源と能力」に矢印が伸びている。一方で、「経済グローバル化」から「組織構造」へ矢印は出ていない。組織構造、とくに所有構造は法制度に規定されるため、政策と国家・企業関係の影響を受け、経済グローバル化の影響を直接的には受けにくいと考えるためである。

以上のような分析枠組のもとに、本書においてはメキシコを事例として取

り上げ、ビジネスグループの成長・存続の要因を明らかにする。国を単位に分析する理由は、成長・存続の外的条件である市場の失敗と、政策と国家・企業関係が、国を単位として特徴づけられることによる。そのことがビジネスグループの特徴に同じ国のなかでの類似性を生み出すと考えられる。一方、市場の失敗と、政策と国家・企業関係は歴史的経路依存性をもつ。そのためにそれぞれの特徴は国ごとに多様である。国を単位とすることで、ビジネスグループが一国内では類似性を持つ一方、国ごとに多様である理由の一端が明らかになると考えた。それではなぜメキシコを取り上げるのか、その理由は次のとおりである。

## 2. なぜメキシコか

メキシコにおいてビジネスグループは、民間地場資本の大規模事業体の支配的な組織形態である。ビジネスグループは過去にはメキシコの輸入代替工業化の牽引役を果たし（星野 [1998]）、経済グローバル化後もメキシコ経済において支配的地位を占めている。つまりビジネスグループの特徴を有する大規模事業体が常に経済の主要な担い手であり続けてきたことから、メキシコは検討対象の要件を満たしている。

メキシコを取り上げる積極的理由は、メキシコでは先行研究の議論で説明できない現象、先行研究の議論とは異なる現象が散見され、メキシコの事例を検討することで、先行研究において究明が不十分な点を明らかにし、先行研究の議論を補足、あるいは修正することができるためである。

先行研究では究明が不十分な点として、第1に、ビジネスグループの創業の時期が成長・存続に及ぼす影響がある。能力形成の3段階説を提起したコック＝ギジェンは、韓国の現代グループ、アルゼンチンのテチント・グループの事例について、コンタクト能力を用いて創業した第1段階を1950年代以降とし、3段階を1990年代までの比較的短い期間内に設定している。韓国、アルゼンチンでは当該時期は重化学工業化期にあたり、2つのグループは重

化学工業への多角化を繰り返すことで、プロジェクト遂行能力を形成したとされる。同様の現象は1960年代以降のメキシコでもみられるが、コック＝ギジェンが取り上げた韓国、アルゼンチンの事例と異なるのは、メキシコのビジネスグループには、初期段階が第2次大戦前のグループが多いことである。最も古い事例では19世紀末までに遡ることができる。そのため3段階説の時期設定を時代的に大幅に遡る必要が生じる。筆者はビジネスグループの歴史の古さは、参入業種の選択や、経営資源・能力のあり方に影響を与えると考えている。そのことを示すのに、メキシコは絶好の事例といえる。

先行研究では究明が不十分な点として、第2に、ビジネスグループの事業範囲がどのような要因により決定されるのかという点がある。事業範囲の選択としては、事業特化、関連多角化、非関連多角化があり、前述のストラチャンや末廣の定義が示すように、先行研究では多角化は発展途上国のビジネスグループに共通する特徴と考えられている。しかしメキシコの場合は事業特化の事例が存在する。先行研究では関連多角化や非関連多角化の外的条件として、市場の失敗、政策が指摘されている。メキシコについても、市場の失敗や政策に誘導されて関連多角化や非関連多角化を指向するビジネスグループが存在する。しかし、同じような外的条件におかれながら、なぜ一部のビジネスグループはその選択をしないのか。メキシコの実例についてこの点を分析することで、ビジネスグループの事業範囲が何によって決定されるかについて、先行研究では重視されてこなかった論点を提示することができる。そのような論点として、前述のビジネスグループの歴史の長さ、選択する活動業種の産業特性がある。コック＝ギジェンは能力形成の第3段階に製品技術、製造技術に関連した能力の重要性が高まると指摘するが、事業経験の長さ、あるいは産業の技術特性（たとえば技術の成熟度や普及度）や市場特性（たとえば需要拡大のスピード）によって第2段階にこのような能力が高まり、事業特化を選択することもありうる。

第3に、先行研究において重視されてこなかった論点として、保護体制が失われることのビジネスグループへの影響がある。保護体制はビジネスグル

ープの多角化と成長のための外的条件となったというのが先行研究の一致した見方である。そうであるならば保護体制が失われたときの影響についても、同程度の関心が注がれるべきと考えるが、先行研究では重要な論点とはなっていない。なぜそうであるかについて、考えられるひとつの理由としては、第2節で紹介した研究のほとんどが1990年代以降に発表されたものであることから、分析の俎上にあがるのが、もっぱら保護体制が失われても存続しているビジネスグループに限られるという点がある。つまり、保護体制の喪失により淘汰されたビジネスグループは視野に入っていない可能性がある。メキシコにおいては、保護体制が失われビジネスグループが経済グローバル化の波に包摂される過程で、その淘汰が進行した。メキシコの事例を分析することで、保護体制喪失という環境変化の重要性が明らかになるとともに、淘汰と生き残りの命運を分けた要因が何であったかを考えることで、ビジネスグループの成長・存続の要因について考察が深まることが期待される。

先行研究の検討が不十分な点として、第4に、効率的な経営と支配株主による経営支配という2つの機能の両立が、ビジネスグループの組織構造においてどのように果たされているのか、あるいは果たされていないのかという点がある。ビジネスグループの組織構造については、ピラミッド型支配構造として所有構造の側面を重視しコーポレート・ガバナンス上の問題から否定的にみるモルク＝ウォルフェンソン＝イエンと、M型構造として経営組織の側面を重視し肯定的にみるコック＝ギジェンとあり、評価は対立している。メキシコのビジネスグループの組織構造の特徴は持株会社を頂点とし、その下に株式所有によって結合した傘下子会社が階層的に配置されていることである。大規模ビジネスグループの場合は、持株会社が上場している。そのような組織構造を本書では基本型と呼んでいる。ちなみに、モルク＝ウォルフェンソン＝イエンらが用いる意味でのピラミッド型支配構造、つまり上場企業を重層的に配置することで少額の出資により議決権支配を可能にする組織構造は、メキシコでは少数のビジネスグループにしかみられない。メキシコにおいてより一般的な議決権支配の方法は、二重株式制度である。興味深い

点は、基本型へとビジネスグループの組織構造が収斂しつつある点である。メキシコにおける基本型の機能と形成の経緯を探ることで、ビジネスグループが2つの機能の両立をどのように果たそうとしているのかを明らかにすることができると思う。

第5に、先行研究で検討が不十分な点として、ビジネスグループが経済グローバル化の厳しい競争環境の下でも成長・存続を続けているのはなぜかということがあげられる。モルク＝ウォルフエンソン＝イェンは、アントレナチメントは貿易・投資の自由化を特徴とする経済グローバル化の環境では成立しにくいと主張した。その理由として、支配的企業による独占力の保持や破壊的革新の抑制が難しくなること、政府の政策的な自由度が制約されること、内外からの制度改革の圧力が強まることなどをあげる。前記第3点で述べた、メキシコにおける競争環境の下でのビジネスグループの淘汰は、彼らの議論を裏付けると考えることは可能である。しかし同時に、メキシコでは、経済グローバル化以降も新しいビジネスグループが台頭しているし、淘汰を生き残ったビジネスグループも存在し、ビジネスグループが民間地場資本の大規模事業体の支配的な組織形態であるという事態は変わっていない。メキシコのビジネスグループは1990年代以降、事業の国際化を急速に進めている。その際の競争優位がどこにあるのかを検討することで、経済グローバル化以降もビジネスグループが成長・存続する理由の一端が明らかになると期待される。

本書で分析に用いる主たる一次資料は、分析対象とするメキシコの上位20ビジネスグループ傘下の上場企業の有価証券報告書である。メキシコではコーポレート・ガバナンス改革の一環として、2002年7月から上場企業の有価証券報告書の公開が義務づけられるようになった。本書で主に用いるのは2008年7月に公表された2007年度の事業を対象とする報告書であるが、必要に応じてそれ以前の報告書も利用している。この他に筆者が1995年から2004年の間に実施した聞き取り調査結果を補足資料として用いた<sup>(4)</sup>。



### 3. 本書の作業仮説

以上のような筆者の先行研究に対する評価と問題意識にもとづき、メキシコを事例に分析を進めるにあたって、本書では次のような作業仮説を立てた。

第1に、ビジネスグループの成長経路は、2つの段階に分けられる。第1段階はビジネスグループが経済グローバル化の世界的潮流に包摂される前の時期、第2段階は経済グローバル化に包摂される以降の時期である。2つの段階の違いは国際競争からの保護の有無である。第1段階におけるビジネスグループの成長・存続の要因は、先行研究の枠組で説明できる。すなわち、市場の失敗と、政策と国家・企業関係という2つの外的条件と、企業の経営資源・能力の蓄積とそれに対応した組織構造の構築という内的条件である。第2段階の経済グローバル化への包摂以降は、これまであった要因に加えて、経済グローバル化自体がビジネスグループの成長・存続の外的条件として重要性をもつようになった。

第2に、メキシコのビジネスグループの特徴は、多角化の幅が多様である点にある。そのような特徴は、ビジネスグループの歴史の古さ、参入業種の産業特性、第1段階から第2段階への環境変化などの要因によって生じたものである。

第3に、経営効率の向上と支配株主による経営支配を両立させる組織構造として、第1段階に、本書で基本型と呼ぶ構造、すなわち持株会社の下に株式所有により結合した傘下子会社を階層的に配置する構造が形成された。第2段階においてもビジネスグループが成長・存続を続けている理由のひとつは、基本型がビジネスグループの成長に適合的な組織構造であるとともに、それが法制度に規定されているために、経済グローバル化の影響を直接的には受けにくいためである。

第4に、国際競争からの保護の喪失は、ビジネスグループの大規模な淘汰をもたらした。保護喪失後も成長・存続するのは、新たに加わった経済グロ

ーバル化を含めた3つの成長・存続の外的条件を生かし、それに適合的な経営資源と能力、ならびに組織構造を構築する能力に長けたビジネスグループである。

#### 4. 本書の構成

以上の作業仮説を、本書においては次のような順序で検証する。

第1章の目的は、本書の検討対象であるメキシコの上位20のビジネスグループを提示することである。メキシコ経済が顕著な集中構造をもち、その中心に上位20のビジネスグループが位置すること示し、続いて、20グループの支配株主、活動業種、組織構造について特徴を述べる。

第2章では、第1段階にあたる経済グローバル化前までの上位20のビジネスグループの生成・成長の歴史的過程を、市場の失敗と、政策と国家・企業関係という外的条件と、経営資源・能力の蓄積とそれに対応した組織構造の構築という内的条件から成る分析枠組を念頭におきながら辿る。ビジネスグループの組織構造の基本型が、第1段階において成立したことが明らかにされる。

第3章では、1982年の対外債務累積問題を契機とする新自由主義経済改革の進行の過程を第1段階から第2段階への移行ととらえ、競争条件の変化にともなうビジネスグループの淘汰と適者生存、および事業再編の過程を検討する。淘汰と適者生存の過程で上位20グループの3分の2が入れ替わったこと、事業再編過程においてビジネスグループの組織構造が基本型へ収斂されていったこと、さらにビジネスグループの再編過程に国家・企業関係が重要な役割を果たしたことが明らかにされる。

第4章では、経済グローバル化がビジネスグループの組織構造に及ぼした影響を検討する。経済グローバル化後も支配株主による所有・経営支配の構造が存続していること、コーポレート・ガバナンス改革も構造自体を変える契機にはならなかったことが明らかにされる。一方で、事業の国際化にとも

なう経営人材高度化の要請に対応するために、事業執行への俸給経営者の登用が進んでいることを明らかにする。

第5章では、第2段階におけるビジネスグループの成長・存続の要因を、ビジネスグループの事業戦略の検討により明らかにする。成長・存続の外部条件として新たに加わった経済グローバル化は新しい事業機会を生み出した。それらを取り込みながら、経営資源と能力の新しい競争環境への適合化が行われていることを明らかにする。

終章では、先の作業仮説にそって、なぜメキシコにおいてビジネスグループが成長・存続するのかその理由について、本書の結論を述べる。

[注] \_\_\_\_\_

(1) 何に着目するかによって定義が異なるという点では、ビジネスグループの一類型とされる戦前期日本の財閥の定義も同様である。安岡重明は財閥を、「家族または同族によって出資された親会社（持ち株会社）が中核となり、それが支配している諸企業（子会社）に多種の産業を経営させている企業集団であって、大規模な子会社はそれぞれの産業部門において寡占的地位を占める」（安岡 [1998: 263]、かっこは原文どおり）と定義する。これに対して森川英正は財閥を、「富豪の家族ないし同族の封鎖的な所有・支配の下に成り立つ多角的事業経営体」と定義する。このように定義する理由を森川は、「社会のさまざまなレベルにおいて活動し、日本の経済発展・工業化を可能ならしめた推進主体」に着目するためと説明している（森川 [1980: 4-6]）。安岡と森川の定義が異なるのは、安岡が分析対象とした大財閥と、森川が分析対象に含めた中小規模の財閥が特徴を異にするためであった。一方、中川敬一郎は財閥を、「家族という本能的原拠集団のあり方が社会組織の基本原理となっているような伝統的社会が、先進工業国との国際競争裡に強力な工業化を急速に推し進めようという場合、その後進的工業化の経済主体として必然的に発生する多角的な企業集団」（中川 [1969: 190]）と定義する。中川の定義には、経済主体がおかれた環境条件として、家族が社会組織の基本原理となっているような伝統的社会と後進的工業化の急速な進展が加わる。中川の貢献は、財閥の形成を社会組織の基本原理と後進工業化と関連させて論じること、財閥研究と発展途上国のビジネスグループ研究の橋渡しをしたという点にある。

(2) 先行研究で頻繁に引用されるレフの論考は、1978年に *Economic Development*

*and Cultural Change* 誌に発表されたが、コルデロらの論文が発表されたのはその前年である。発表年の逆転はレフの同じ論考が1974年にスペイン語でメキシコの *Trimestre Económico* 誌に発表されていたためであった。コルデロらはスペイン語訳を引用している。

- (3) ここでは RBV 論に倣い、経営資源 (resource) をすでに獲得された有形、無形の資産、ノウハウや技術などの意味で、能力 (capability) をそうした経営資源を獲得する力、あるいは資源を活用する力の意味で用いている (岩谷 [2002: 72-73], 谷口 [2006: 33-36])。
- (4) 現地調査実施時期とその間に聞き取り調査を行ったビジネスグループは以下のとおり：1995年10月9日～10月29日 Hylsamex, Vitro, Fomento Económico Mexicano/1999年10月11日～10月30日 DESC, Sociedad de Fomento Industrial, Bimbo, Cemex, Grupo Imsa, Pulsar, Cydsa/2001年6月28日～7月22日 Bimbo, Cemex/2003年6月22日～7月10日 Alfa, Bimbo, Grupo Modelo, Vitro, Desc Corporativo, Grupo Imsa, Sanluis Corporación。